

## Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision Kurt Buchinger / Susanne Ehmer

Wenn wir in der Folge von systemischen Konzepten sprechen, so beziehen wir uns weniger auf die Schulen systemischer Beratung mit ihrem ausgearbeiteten Repertoire an Methoden. Wir beziehen uns vielmehr auf einen grundlegenden Zugang zu sozialen Sachverhalten, auf eine Haltung, welche die Konzeption, Wahrnehmung, Beobachtung sozialer Systeme und die Kommunikation über sie bestimmt.

Es geht uns also um systemisches Denken in seinem eminenten Praxisbezug. Wir glauben, dass man sich als Therapeut, Berater, Supervisor – ganz besonders als Supervisor – in der Auswahl der Methoden auch dann weiterhin frei fühlen kann, wenn man systemtheoretisch denkt und dieses Denken die Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen darstellt. Mehr noch, wir glauben, dass die Freiheit in der Auswahl der Methoden, die ja gerade für die Supervision charakteristisch ist, durch systemisches Denken erhöht wird. Systemisches Denken limitiert den Profi einer der genannten Beratungsformen nicht auf den Einsatz von Interventionen, die sich in Abgrenzung von anderen Schulen als systemische bezeichnen. Ganz im Gegenteil.

In diesem Sinne glauben wir, dass systemtheoretisches Denken der Supervision nicht nur nützlich ist, sondern ihr mehr als jede andere Denkrichtung entspricht. Denn es ist ein Denken in Zusammenhängen, das besser als jede andere theoretische Ausrichtung der Komplexität des Gegenstandes der Supervision gerecht wird.

Ja, man kann die Aktualität sowohl der Systemtheorie als auch der Supervision als Symptom für die enorm zugenommene Komplexität der Gesellschaft, ihrer einzelnen Felder und Subsysteme und von deren Subsystemen sehen, als Symptom für die interne Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Bereiche und ihrer Organisationen, die ein Denken und Handeln in hierarchischen Trivial-Maschinen-Kategorien als wenig brauchbar erscheinen lassen:

Mit dem Verlust der Überschaubarkeit, Stabilität und Traditionsausrichtung der Gesellschaft und ihrer Tätigkeitsfelder wird auch die Orientierung der Handelnden an einer geltenden Wahrheit, an daraus abgeleiteten Normen, Regeln und Tabus weitestgehend hinfällig. Man kann es sich nicht mehr leisten, sich auf einen isolierten Teil der Realität so zu konzentrieren, als wäre er eine eigenständige Substanz. Man kann die Zusammenhänge, in denen sich der Teil befindet, nicht mehr ausser acht lassen, weil sie ohnehin normiert und abgesichert erscheinen. Man muß sie immer wieder selbst herstellen, die jeweiligen Vernetzungen auf ihre Brauchbarkeit überprüfen. D.h. das **Verhältnis System und Umwelt** wird virulent.

Da die Orientierungsfunktion dessen was als Wahrheit gegolten hat verloren geht, erhält die Wahrnehmung besondere Bedeutung. **Beobachtung** wird eine zentrale Kategorie. Und da in sozialen Systemen das Beobachtete selbst beobachtet, wird die **Beobachtung von Beobachtungen** und der Austausch darüber bedeutsam.

Nun sind alle Beobachtungen bedingt durch die „Brille“ des Beobachters, also durch seine WahrnehmungsfILTER, Einstellungen, Interessen, ihm verfügbare Kategorien zur Hypothesenbildung – sie sind selektiv, sie schöpfen das Beobachtete nie aus, sie könnten auch anders ausfallen, sind also **kontingent**. Da sie auf die Selbstbeobachtung des Beobachteten treffen, treffen sie auch auf dessen Kontingenz.

Erst in solcher, sich durch Kommunikation manifestierender Selbstreflexion kann man von einem sozialen Sachverhalt reden. Im Versuch, einen sozialen Sachverhalt zu verstehen, muß er miteinander konstruiert werden, ohne Absicherung durch Vorgaben der Richtigkeit. Der Aufbau der sozialen Welt entsteht also durch einen doppelten perspektivischen Bezug, ist gekennzeichnet durch **doppelte Kontingenz**.

Soziale Sachverhalte werden somit manifest reflexiv. D.h. soziale Systeme konstituieren sich in **Selbstorganisation**. Das Konzept der **Autopoiesis**, ebenso wie das Konzept der **Selbstreferenz**, das besagt, dass ein System sich nur im Bezug auf sich selbst, d.h. durch Selbstbeobachtung und durch Kommunikation des Beobachteten erhält, erteilt allen Vorstellungen, man könne in ein System von aussen kausal eingreifen, eine strenge Absage – was für alle Formen der Beratung von großer Bedeutung ist. Um in einem sozialen System Wirkungen zu erzielen, ohne es zu zerstören – was auch eine extreme Form der unwiderruflichen Wirkung darstellt – muss ich an es andocken und mit ihm ein eignes neues System bilden ( in unserem zur Diskussion stehend Fall das Beratungssystem der Supervision), in dem dann die Eigendynamik des Systems wirksam wird. Und anstelle der Suche nach Richtigkeit wird die **Entwicklung von Alternativen im Bewußtsein ihrer Kontingenz** bedeutsam.

Die Auflösung normierter institutioneller Regelungen führt zur Wiederkehr vielfältiger durch die Institutionen gebändigter **Widersprüche**, die nun als unvermeidliche Konflikte gemanagt werden müssen. Und anstelle der Unterwerfung unter die Normen, wird **Autonomie** und damit Handlungskompetenz verlangt. Überhaupt wird immer mehr durch professionelles Handeln, das auf

Reflexion beruht, zu bewerkstelligen sein. Und die Reflexivität macht Reflexionshilfen verschiedenster Art nötig. Supervision stellt eine solche Reflexionshilfe dar.

Die genannten systemischen Kategorien sind für das professionelle Selbstverständnis supervisorischen Handelns hilfreich. Das sei kurz an einigen zentralen Aspekten supervisorischen Handelns illustriert.

- Nehmen wir den genannten Sachverhalt, dass systemtheoretisches Denken ein Denken in Zusammenhängen ist, und dass das Verhältnis System - Umwelt eine zentrale systemische Kategorie darstellt: Die Aufmerksamkeit darauf hält davon ab, einen vorgelegten Fall - also etwa eine Arbeitssituation, in der es gilt, die Beziehung von Supervisanden und seinem Klienten zu verstehen - entweder für sich, isoliert von seiner relevanten Umwelt in den Blick zu nehmen, oder aus einem der „Teile“ abzuleiten. Ein Teil kann sein einer der beteiligten Interaktionspartner, dessen Charakterstruktur, oder lebensgeschichtliche Prägung. Die relevanten Umwelten können die Organisation sein, in der die Arbeit stattfindet, oder die Interaktionspsychologie der Beteiligten, oder der Auftrag der Arbeit. Sie alle müssen herangezogen werden, um ein angemessenes Verständnis des Falles miteinander zu entfalten.  
Die unmögliche Aufgabe liegt darin, der Komplexität des Falls, der man nicht wirklich gerecht werden kann, weil sie immer die Möglichkeiten, sie zu erfassen, übersteigt, dennoch gerecht zu werden, indem man sie reduziert (dies aber nicht durch Isolierung einer der Variablen, die dem Beobachter als die bestimmende erscheint, sondern durch Herausarbeiten von Mustern), die Reduktion als handlungsleitende Hypothese formuliert, das darauf basierende Handeln hinsichtlich seiner unvorhersehbaren Auswirkungen beobachtet, und den Vorgang auf diese Weise fortsetzt, d.h. sich auf einen Prozeß einläßt.
- Die Kategorie der Selbstorganisation ebenso wie das Konzept der Selbstreferenz sind Warntafeln gegen die schwer ausrottbare, und insbesondere in heiklen und schwierigen Phasen der Supervision sich einschleichende Tendenz des Supervisors, seine Interventionen als kausal wirken sollende Wahrheiten zu intendieren. Das Wissen, dass man in ein System nicht von außen eingreifen kann, es sei denn man will es zerstören, wird zur Sorgfalt in der Ankoppelung an das System und der Herstellung eines Beratungssystems führen, in dem man Verantwortung übernimmt nicht für das System, das man supervidiert, sondern ausschließlich für die Professionalität in der Supervision, also für das eigene Handeln.  
Aber auch im so entstehenden Beratungssystem, auf dessen Tragfähigkeit man alle Sorgfalt legen wird, und das gekennzeichnet ist durch seine eigene doppelte Kontingenz, wird man bereit sein, sich von den unberechenbaren Auswirkungen auch der gezieltest gesetzten Intervention überraschen zu lassen, im Wissen, dass man nie wissen kann, was die eigenen Interventionen bewirken. Manche Systemiker sprechen in diesem Zusammenhang von der geforderten Bescheidenheit des Beraters.
- Die Kategorie der Selbstorganisation und das Konzept der Selbstreferenz fordern ausserdem auf zum Respekt vor dem vorgestellten Sachverhalt und den autopoietischen Kräften, die das vorgestellte System im Selbstkontakt erhalten. Sie fördern die Suche nach den im System liegenden Ressourcen, anstatt nach Fehlern und Defiziten. Auch wenn man nicht im Sinn lösungsorientierten systemischen Vorgehens arbeitet, so wird man schon im Verständnis des vorgelegten Falls mehr an der Lösung, die er darstellt, interessiert sein als an dem Problem, als das er dargestellt wird. Nicht nur in der Intervention wird man geleitet sein vom Glauben an die Weisheit des Systems, das nimmt was es brauchen kann, und nicht zu schnell zum Konzept des Widerstandes greifen, wenn die Interventionen nicht so angenommen werden, wie sie intendiert sind – schon in der ressourcenorientierten Diagnose wird dieser Glaube wirken. Dies aber auch nicht auf doktrinäre Art und Weise, sondern im Versuch das Denken in alternativen Möglichkeiten zu fördern.

Systemisches Denken lädt geradezu ein, sich unterschiedlicher Methoden, Verfahren und Interventionsweisen zu bedienen, um mit dem supervisorischen Handeln jeweils am System anzuschließen, die Vielfalt geltender Wahrheiten und die Eigendynamik des Systems zu erschließen. Genannt seien hier exemplarisch der Dialog, das Psychodrama, kreative Medien oder die Systemaufstellung.

Mit der Gesprächsform des **Dialogs** werden die Denkprozesse einschließlich des Fühlens, Wahrnehmens und deren Rückwirkung auf die daraus resultierenden Schlußfolgerungen und nächsten Schritte beobachtet. Diese Beobachtung geschieht während des Denkprozesses. Auch hier beobachtet der Beobachter nicht nur das Geschehen um sich herum, sondern sich selbst, seine Beobachtungen und deren Wirkung wiederum auf seine Wahrnehmung und Beobachtung. Die

Beobachtung dieser zirkulären Prozesse gibt Aufschluss über die Komplexität einer Situation und lässt den Einfluß der zu Grunde liegenden mentalen Modelle, systembedingter Eigenheiten und die Tiefenstrukturen kultureller, professioneller oder biografischer Prägungen erkennen.

Die Entstehung und Etablierung von 'Wahrheiten' lässt sich bekanntermaßen **psychodramatisch** auf beeindruckende Weise inszenieren, darstellen und spielen. Die variable Handhabung der Rollen ermöglicht den Beteiligten das unmittelbare Erfassen und Erleben der verschiedenen Systemkomponenten, -aspekte und -perspektiven. Beobachtung, Kommunikation und Aktion bringen so u.a. die Wirkweise der Selbstreferenz anschaulich auf die Bühne.

Nicht minder beeindruckend stellen sich die in einem System wirkenden Wahrheiten und Prozesse mit Hilfe  **kreativer Medien**  dar. Mit systemischer Sicht auf die Elemente eines Bildes, die Metaphern in Gestalt von Tieren, Handpuppen oder Märchenfiguren und auf den Ausdruck von deren Interaktionen eröffnen sich Einsichten in die Strukturen des Systems. Die Kontingenz der Wirklichkeit zeigt sich als greifbare Realität. Bezieht man die Rückkoppelung der in und durch diesen kreativen Ausdruck erlebten Emotionen, Erkenntnisse und Eindrücke auf das bestehende System mit ein, ergeben sich neue Aussichten: wie gehen die Akteure mit Erlebtem um, was greifen sie auf, was 'übersehen' sie und wer spricht worauf an?

Weitere Dimensionen zeigen sich in einer **Systemaufstellung** und damit aus der Innensicht heraus. Die Repräsentanten erleben in körperlich erfahrenen Ereignissen unmittelbare Einsichten und Erkenntnisse, die ihnen Aufschluss über Situationen in der Organisation geben. Deren Geltung wird als wahr und hilfreich hinsichtlich einer Lösung eingeschätzt und verstanden. In der Aufstellung werden die Sicht- und Erlebensweisen der Systemmitglieder durch Repräsentanten ins Blickfeld gerückt. Die Vorgehensweise des Repräsentantentauschs bringt zusätzliche Perspektivenwechsel und damit veränderte Sicht- und Erlebensweisen mit hinein und veranschaulichen dem 'Zuschauer' die Fähigkeit des Systems, sich permanent neu und aus sich selbst heraus zu organisieren.

In diesem Sinne bleibt nur, zur kreativen und professionellen Nutzung der vielfältigen Methoden- und Interventionsmöglichkeiten einzuladen.